

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALEXANDRA ELISA SEVERO

**BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE CONTRATOS NA SUPERINTENDÊNCIA DE
INFORMÁTICA DA USINA HIDRELÉTRICA DE ITAIPU NO BRASIL**

FOZ DO IGUAÇU

2019

ALEXANDRA ELISA SEVERO

**BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO DE CONTRATOS NA SUPERINTENDÊNCIA DE
INFORMÁTICA DA USINA HIDRELÉTRICA DE ITAIPU NO BRASIL**

**Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de
Especialização em Gestão de Pública, Universidade
Aberta do Brasil, Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Elic Vodovoz

FOZ DO IGUAÇU

2019

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus, pelas graças recebidas durante a realização do Curso de Pós Graduação.

Principalmente, aos familiares e amigos que nos motivam a prosseguir nos estudos e desenvolvimento da nossa intelectualidade.

Aos colegas da Itaipu Binacional que possibilitaram o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão.

A nossa tutora Kelly Mesquita Ribas e demais colaboradores da UFPR e UAB que nos acompanharam durante esta jornada e possibilitaram nosso aprendizado. .

Aos nossos amigos e colegas de pós-graduação.

Agradecemos também a todos que uma alguma forma contribuíram para a realização deste estudo.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar boas práticas na gestão de contratos e elaborar uma proposta de intervenção para aplicação na Superintendência de Informática da Usina Hidrelétrica de Itaipu no lado brasileiro. Para realização da proposta foram realizadas as pesquisas exploratória de campo e documental e a aplicação de questionário aos gestores de contratos, o que possibilitou encontrar oportunidades para melhorias importantes nos processos internos da SI.GG/B de gestão contratual, além de fundamentar a proposta intervenção que prevê o uso de ferramentas de gestão empresarial e ação educativa corporativa existentes na Itaipu, proporcionando o aproveitamento de espaços para concentrar conteúdos e treinamentos, além, de considerar as particularidades da Itaipu enquanto empresa Binacional de Direito Internacional e as boas práticas aplicadas a gestão de contratos na Administração Pública brasileira. O presente documento será enviado ao Superintendente de Informática da Itaipu no Brasil para análise e estudo da viabilidade de sua implantação.

Palavras-chave: Gestão de Contratos. Administração Pública. Gestor.

ABSTRACT

The present work aims to identify good practices in the management of contracts and to elaborate a proposal of intervention for application in the Superintendence of Informatics of the Hydroelectric of Itaipu in the Brazilian side. In order to carry out the proposal, exploratory field and documentary researches were carried out and a questionnaire was applied to contract managers, which made it possible to find opportunities for important improvements in the internal processes of the contractual management of SI.GG/B, as well as to base the intervention proposal which provides for the use of corporate management tools and corporate educational action in Itaipu, providing the use of spaces to concentrate contents and training, in addition, to consider the particularities of Itaipu as a Binational company of International Law and the good practices applied to the management of contracts in the Brazilian Public Administration. This document will be sent to the IT Superintendent of Informatics of the Itaipu in Brazil for analysis and feasibility study of its implementation.

Key words: Contract Management. Public Administration. Manager.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
1.1.	OBJETIVOS	8
1.1.1.	Objetivo Geral.....	8
1.1.2.	Objetivos Específicos.....	8
1.1.3.	Justificativa.....	8
2.	REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA	9
2.1.	GESTÃO DE CONTRATOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	9
2.2.	CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	13
3.	METODOLOGIA	15
3.1.	TIPO DE PESQUISA	16
3.2.	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	16
3.3.	UNIVERSO DA PESQUISA.....	17
3.4.	INSTRUMENTO UTILIZADO	17
3.5.	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	17
4.	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	19
4.1.	SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA DA ITAIPU BINACIONAL.....	19
4.2.	LICITAÇÕES E CONTRATOS E OS DOCUMENTOS NORMATIVOS QUE NORTEIAM A GESTÃO DE CONTRATOS NA SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA DA ITAIPU.....	20
4.3.	DESIGNAÇÃO DO GESTOR DE CONTRATO NO ÂMBITO DA SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA DA ITAIPU BINACIONAL	22
4.4.	GESTÃO DE CONTRATOS NA ITAIPU E ALINHAMENTO COM AS BOAS PRÁTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	26
4.5.	DIFICULDADES PARA GESTÃO DE CONTRATOS NA SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA	28
4.6.	PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	33
5.	CONCLUSÕES	36
6.	REFERÊNCIAS.....	37
	APENDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA	39
	APENDICE 2 – INSTRUMENTO DE PESQUISA	40

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objeto de pesquisa identificar as boas práticas que podem ser aplicadas na gestão de contratos da Superintendência de Informática da Usina Hidrelétrica de Itaipu no Brasil. Atualmente a Superintendência de Informática da Itaipu Binacional tem aproximadamente 80 contratos vigentes, que contemplam serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC, fornecimentos de equipamentos, componentes, acessórios, licenças de softwares e sistemas de Informática e telecomunicações e consultorias.

O interesse pela problemática se deu através das atividades desenvolvidas na Superintendência de Informática da Itaipu no setor organizado para o controle orçamentário e apoio administrativo e financeiro a gestão de contratos dessa área, o que possibilitou vivenciar os desafios diários dos gestores para execução do objeto contratado e do planejamento orçamentário.

Para responder a estes objetivos optou-se por uma pesquisa de abordagem qualitativa, que,

...responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (MINAYO, 2003, p. 22)

Nesta perspectiva, definiu-se a utilização das seguintes técnicas: pesquisa exploratória de campo, pesquisa documental e entrevista semiestruturada.

A pesquisa exploratória de campo foi realizada com a proposta de verificar informações e/ou dados selecionados através do levantamento bibliográfico e documental para estudo do tema e objetivos descritos neste trabalho, principalmente para realizar o estudo de caso, que para Minayo (2008, p. 165), “utilizam estratégias de investigação qualitativa para mapear, descrever e analisar o contexto, as relações e as percepções a respeito da situação, fenômeno ou episódio em questão”, o que proporcionará conhecer melhor a gestão de contratos na Superintendência de Informática da Itaipu.

Para realização da pesquisa documental, foi “preciso decidir que documentos listar e de que tipo: escritos, visuais, audiovisuais e outros. Que natureza de informações interessa”, (MINAYO, 2008, p. 195), na presente pesquisa utilizou documentos normativos institucionais, legislação brasileira, contratos vigentes e respectivos documentos de gestão e a revisão de literatura sobre o tema abordado.

A entrevista semi estruturada foi desenvolvida por meio da elaboração de um roteiro, o qual “deve desdobrar os vários indicadores considerados essenciais e suficientes em tópicos que

contemplem a abrangência das informações esperadas” (MINAYO, 2008, p. 191). Elaborou-se o roteiro com questões que permitissem responder ao objetivo geral e específico.

E por fim, apresentar-se-á as considerações finais e recomendações.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo Geral

Identificar as boas práticas que podem aplicadas na gestão contratos da Superintendência de Informática da Usina Hidrelétrica de Itaipu no Brasil.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Elencar as dificuldades dos gestores de contratos da Superintendência de Informática da Usina Hidrelétrica de Itaipu.
- Identificar quais são os critérios para indicação do gestor de contratos na Superintendência de Informática da Usina Hidrelétrica de Itaipu.
- Identificar as Boas Práticas de gestão de Contratos na Gestão Pública na Superintendência de Informática.

1.1.3. Justificativa

Justifica-se o interesse pelo tema devido as atividades desenvolvidas no âmbito do Controle Orçamentário e Contratos na Superintendência de Informática – SI.GG/B na Usina Hidrelétrica de Itaipu no Brasil, localizada em Foz do Iguaçu-PR.

2. REVISÃO TEÓRICO – EMPÍRICA

Neste Capítulo iremos apresentar abordar conceitos e temas pertinentes a gestão de contratos na Administração Pública brasileira, enfatizando as práticas na área da Tecnologia da Informação e Comunicação, bem como a prática da terceirização. Esses fundamentos servirão de base para análise dos resultados gerados durante o processo de investigação.

2.1. GESTÃO DE CONTRATOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

No Brasil, a legislação vigente que rege os processos licitatórios para celebração de contratos na esfera pública é a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, “Art. 1º Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.” Portanto, a gestão contratual exige responsabilidade e comprometimento do gestor com o erário público.

... um **contrato** pode ser definido como um acordo ou convenção entre duas ou mais partes, para a execução de alguma coisa, sob determinadas condições, para o alcance de resultados específicos. Por esta definição podemos perceber que todo contrato visa à obtenção de resultados específicos. Assim sendo, para que seja alta a probabilidade de alcançarmos os **resultados** esperados (atingir objetivos) através da celebração de um contrato, é necessário dirigir bem, ou seja, gerenciar ou gerir de forma eficiente e eficaz os nossos contratos. (ARAUJO, 2015, Pág. 4).

A gerência de um contrato exige, conforme a legislação vigente, a designação do gestor e seu suplente, a qual deve ser feita por Portaria que deverá estar inserida no processo administrativo de contratação. Esse gestor será o representante legal por parte da instituição pública e responsável pelo acompanhamento da execução, fiscalização, controle, validação dos prazos, liberações de pagamentos contratuais até a conclusão do objeto contratado (GOIAS, 2010, Pág.10). Materializando assim, a orientação do artigo 67 da Lei nº 8666/93.

Art. 67. A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

§ 1º O representante da Administração anotará em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados.

§ 2º As decisões e providências que ultrapassarem a competência do representante deverão ser solicitadas a seus superiores em tempo hábil para a adoção das medidas convenientes.

O início de um processo de contratação que culminará na gestão de contrato pela Administração Pública, surge com a demanda, ou seja, pela necessidade de alguma ação por parte do órgão público. Essa ação demandará por parte de Administração Pública uma gestão, a qual compreende-se como:

... o termo **gestão** é sinônimo de **administração** e significa um conjunto de princípios, de normas e de funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e a sua eficiência, para obter determinado resultado. A gestão será ainda representada por um modelo explicativo abrangendo quatro etapas: planejamento; execução; avaliação; e controle(...)A etapa de planejamento visa a fornecer orientações diretivas, definindo metas ou normativas, métodos, técnicas e ferramentas para que a próxima etapa de execução seja realizada. A etapa de execução compreende as atividades preparatórias para capacitar as pessoas, educando-as e treinando-as, a fim de que sejam capazes de executar o que foi programado na etapa de planejamento.

A etapa de execução gera produtos, também denominados resultados, e sobre esses produtos e o modo como foram obtidos serão coletados dados relevantes da etapa. Esses dados podem ser coletados de forma sistematizada e contínua, isto é, monitorados; ou de forma aleatória e pontual, conforme normatizados na etapa de planejamento.

A etapa de avaliação tem como objetivo fornecer dados para a próxima etapa, o controle, comparando o que foi planejado com o que foi realizado; valorando os desvios encontrados e identificando as respectivas causas; e, até mesmo, sugerindo alternativas de caminhos para que, o que foi planejado, volte a ser executado e os produtos e os resultados sejam obtidos.

A última etapa, a de controle, tem caráter decisório e executivo, pois contempla atividades não somente de tomada de decisão acerca de como corrigir as disfunções apontadas na etapa de avaliação e, às vezes, de como rever o planejamento anterior, papel preventivo, mas, também, executando as ações corretivas e de melhorias. (MALMEGRIN, 2014, Pág. 12-14)

Conforme exposto, o Ciclo de Gestão na Administração Pública é fundamental para o atingimento dos resultados propostos para um contrato. É através do comprometimento dos agentes públicos que haverá a resposta esperada para atender a demanda inicial. Fatores como planejamento, levantamento dos custos, observação das leis, elaboração dos documentos para o edital, homologação do vencedor do certame, entre outros, tem como objetivo a aplicar uma gestão eficiente, o qual determinarão quando, como, o tempo para entrega, que tipo de empresa prestará os serviços a serem executados, além, de buscar o menor preço para sua realização. Para Araújo (2015, Pág. 5) existem diversos modelos, frameworks e normas nacionais e internacionais para gestão de contratos,

Control Objectives for Information and Related Technology - COBIT; melhorias de Processos do Software Brasileiro - MPS.BR; Project Management Body of Knowledge - PMBOK, algumas normas da International Organization for Standardization - ISO e da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT. Mas é do ponto de vista legal que a Administração Pública vincula a realização das atividades de gestão contratual.

Quanto à gestão contratual na Administração Pública para contratos de Tecnologia de Informação e Comunicação - TIC a legislação brasileira dispõe,

A Lei nº 8.666/93 dispõe, em seu Capítulo III, das atividades de gestão contratual que devem ser executadas pela Administração Pública. Além disso, o Decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997, também trata de atividades de gestão contratual. Da mesma forma, podemos citar o Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 e o Decreto nº 7.174 de 12 de maio de 2010, entre outros.

Foi baseada nesta legislação que a Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação - SLTI do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão elaborou o Modelo de Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação - MCTI do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - SISP do Governo Federal. O modelo foi normatizado pela Instrução Normativa SLTI/MP nº 4, de 11 de setembro de 2014 (IN SLTI/MP nº 4/2014). (ARAÚJO, 2015, Pág. 5).

Neste sentido, Araújo (2015) elenca os seguintes elementos para uma boa gestão contratual de GTIC¹: Indicadores e Métricas, Modelo de Remuneração, Garantias Contratuais e Sanções, cabendo ao gestor, neste processo que envolve a gerência de um contrato, a manutenção do histórico de gestão, o qual deve conter todos os registros de eventuais ocorrências relacionadas ao andamento contratual; a avaliação de desempenho da contratada, mensurando o atendimento de todos os requisitos estabelecidos contratualmente. Essas atividades são fundamentais e visam assegurar que os parâmetros para aferição dos resultados estabelecidos no edital sejam cumpridos e em casos de descumprimentos, o gestor consiga aplicar as sanções previstas contratualmente.

Para garantir a segurança jurídica² dos atos administrativos, ou seja, que as ações do gestor sejam legais, observa-se a necessidade de conhecimento de noções de Direito Administrativo³. É uma forma de resguardar o interesse público, uma vez que, ações ilegais podem causar prejuízos ao cofres públicos, bem como a responsabilização do gestor.

¹ Curso de Gestão de Contrato de TI, é realizado na modalidade EAD através da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, Programa DGTI, Brasília, 2015.

² Segundo Di Pietro (2011, Pág.86), há relação com “à boa-fé. Se a Administração adotou determinada interpretação como a correta e a aplicou a casos concretos, não pode depois vir a anular atos anteriores, sob o pretexto de que os mesmos foram praticados com base em errônea interpretação.”

³ “Mas a formação do Direito Administrativo, como ramo autônomo, teve início, juntamente com o direito constitucional e outros ramos do direito público, a partir do momento em que começou a desenvolver-se já na fase do Estado Moderno – o conceito de Estado de Direito, estruturado sobre o princípio da legalidade (em decorrência do qual até mesmo os governantes se submetem à lei, em especial à lei fundamental que é a Constituição) e sobre o princípio da separação de poderes, que tem por objetivo assegurar a proteção dos direitos individuais, não apenas nas relações entre particulares, mas também entre estes e o Estado.” (DI PIETRO, 2011, Pág. 2)

A Constituição de 1988 inovou ao fazer expressa a menção a alguns princípios a que se submete a Administração Pública Direta e Indireta, a saber, os princípios da **legalidade**, da **impessoalidade**, da **moralidade** administrativa, da **publicidade** e **eficiência** (art. 37, caput, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 4-6-98) aos quais a Constituição Estadual acrescentou os da razoabilidade, finalidade, motivação e interesse público (art.111) (...) A Lei nº 9.784, de 29-1-99 (Lei do Processo Administrativo Federal), no artigo 2º, faz referência aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência. (DI PIETRO, 2011, Pág. 64)

Com o objetivo de cumprir com suas atribuições, o gestor deve manter uma rotina de processos, tarefas e atividades que envolvam o acompanhamento, tratamento e ajustes durante a vigência do contrato visando o sua execução. Segundo o Guia rápido sobre boas práticas na gestão e elaboração de contratos da PRODESP (SÃO PAULO, 2017, Pág. 10), são consideradas,

BOAS PRÁTICAS NO ACOMPANHAMENTO DE CONTRATOS

- Executar o faturamento mensal dos serviços prestados, acompanhando os recursos utilizados para identificar possíveis distorções entre o previsto e o realizado.
- Atuar no sentido de evitar a ocorrência de gaps de faturamento, que quando identificados devem ser entendidos e eliminados no menor tempo possível.
- Acompanhar o pagamento dos valores das faturas emitidas e, se necessário, tomar as medidas previstas na Norma que trata o assunto visando o seu recebimento.
- Controlar a data de vigência dos contratos, enviando os documentos de prorrogação antecipadamente ao cliente na aproximação do final da vigência. A abertura da demanda no sistema PNPP - Processos de Negócios e Produtos Prodesp deverá ser feita 180 dias antes do vencimento do contrato.
- Controlar e atuar para que sejam aplicados os reajustes contratuais de forma a garantir o equilíbrio dos valores cobrados.
- Manter atualizados e-mails e contatos dos clientes para fins de envios de correspondências, faturas e indicação para pesquisa de satisfação.
- Manter contato com as áreas de *delivery* para acompanhar o andamento dos serviços e detectar possíveis problemas.
- Manter contato com as áreas do cliente responsáveis pela aceitação dos serviços, para verificar o nível de satisfação.
- Manter contato com as áreas do cliente responsáveis pelo pagamento dos serviços, para tentar prever eventuais problemas na liquidação das faturas.

As boas práticas aplicadas a PRODESP, podem ser utilizadas para a gestão de contratos de serviços em outros órgãos da Administração Pública brasileira, visto que demonstra que o gestor deve ter comprometimento para com o cliente, ou seja, usuário dos serviços, bem como, na preservação do interesse público e questões orçamentárias.

2.2. CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Na contemporaneidade a terceirização⁴ é uma prática comum na Administração Pública, evidenciada através das contratações de serviços com ou sem fornecimento de mão-de-obra, além da formação de parcerias e estabelecimento de convênios com a alocação ou não de recursos financeiros para prestação de serviços, programas, projetos, realização de obras, entre outros. Especificamente para os serviços Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC verifica-se o avanço da terceirização, principalmente, para realização de serviços operacionais, suporte técnico e consultoria.

A terceirização vem sendo adotada como uma estratégia empresarial não apenas no Brasil, mas internacionalmente, buscando redução de custos administrativos; transferência de responsabilidades trabalhistas, possibilitando maior concentração em atividades estratégicas e táticas, e também, por proporcionar apoio durante as etapas de transição tecnológica por profissionais especializados; prospecção e inovação tecnológica para a empresa/instituição. (AZEVEDO, 2014)

O outsourcing como estratégia corporativa surgiu na década de 1950, mas só veio a se tornar prática estratégica na década de 1980 (LACITY e HIRSCHHEIM, 1993) com as primeiras terceirizações de serviços em operações não pertencentes ao core business organizacional, como call centers (HÄTÖNEN e ERIKSSON, 2008). Daí em diante, a delegação de funções de negócio (business process outsourcing, BPO), de gestão da TI (information technology outsourcing, ITO), de processos legais (legal process outsourcing, LPO), de relacionamentos com clientes (customer process outsourcing, CPO) e de processos de uso intensivo do conhecimento (knowledge process outsourcing, KPO), por exemplo, a provedores externos terceirizados, passou a ser uma prática comum e crescente (CULLEN, SEDDON e WILLCOCKS, 2005; HÄTÖNEN e ERIKSSON, 2008; SOUZA, MALDONADO e RADOS, 2011; KALAI GNANAM e VARADARAJAN, 2012; LACITY e WILLCOCKS, 2013)(...) Gonzalez, Gasco e Llopis (2010) elaboraram um conjunto de sete motivos pelos quais se julga válido o outsourcing: 1) foco na estratégia organizacional, como uma das principais maneiras de fazer com que a organização dirija seus esforços para suas competências essenciais; 2) aumento de flexibilidade, em que se adota a terceirização durante reestruturações e reorganizações internas de processos; 3) facilidade de acesso à tecnologia, quando a terceirização contribui para a redução da necessidade de investimentos em tecnologia e aumenta a disponibilidade de novas tecnologias para a contratante; 4) redução do risco de obsolescência, uma vez que o risco de prospecção e investimento em novas tecnologias é do provedor, pois há necessidade de atualização constante nessas novas tecnologias também; 5) redução de custos com staff – seleção, contratação, capacitação constante e eventuais demissões ficam a cargo do provedor; 6) redução dos custos com tecnologia, já que expertise, habilidades e toda a infraestrutura necessária à operação terceirizada vêm com o provedor; e 7) modismo/tendências, que podem ser descritos como mecanismos miméticos em relação a outras empresas, previamente bem-sucedidos em suas experiências de terceirização. A relação de motivos é estendida por Willcocks (2010), com a sugestão (aos gestores) de mudança na agenda

⁴ Para Kian 2006, a terceirização é “É uma forma de reorganização administrativa em que determinadas atividades de uma pessoa jurídica são transferidas para empresa contratada para essa finalidade. A terceirização é ainda chamada por alguns autores como subcontratação, focalização, descentralização, parceria, terceirização.”

das funções terceirizadas em direção ao atendimento de questões estratégicas da organização. JUNIOR, 2017, Pág. 234)

Contudo há críticas a essa forma de contratação, a terceirização ou *Outsourcing*, pelo risco que ela significa a classe trabalhadora e ao erário público, essa flexibilização do contrato de trabalho, também demonstra a fragilidade das relações e a precarização das condições de trabalho, além da facilidade para geração de passivos trabalhistas causando transtornos para a gestão contratual.

A terceirização é umas das expressões mais significativas do processo de flexibilização do trabalho e de sua consequência principal: a precarização. São homens e mulheres “que vivem do trabalho” e que se tornam cada vez mais descartáveis, flexíveis (adaptáveis) ou jogados a uma condição de “subemprego”. A terceirização se generalizou, difundindo-se para todo tipo de atividade e levou consigo – como marca fundamental – a perda de direitos, a instabilidade, a insegurança dos trabalhadores. (DRUCK *apud* AZEVEDO, 2014, Pág. 2014)

O crescimento desse tipo de contratação apresenta riscos a Administração Pública relacionados a sua prática,

... o conjunto de riscos envolvidos na prática do outsourcing: 1) dependência do provedor: dificuldade que o contratante tem de identificar, definir e quantificar os serviços necessários; 2) estagnação do provedor: a evolução necessária na área terceirizada é negligenciada, em parte porque o provedor externo não é parceiro estratégico e tende a se preocupar com o próprio lucro, mais do que com o sucesso do contratante; 3) perda de habilidades e competências críticas: mesmo quando o provedor oferece serviços inovadores para o contratante, boa parte dos novos conhecimentos permanece com o provedor; 4) qualificação insuficiente do staff do provedor: risco de se manter a qualificação de pessoal nos mesmos níveis anteriores à terceirização; 5) falhas do provedor no cumprimento do contrato: má interpretação de prioridades, prazos ou foco; 6) dificuldade do contratante em acompanhar os custos e os benefícios da terceirização: dificuldade em gerar métricas de monitoramento e custos obscuros, decorrentes de especificações falhas, turnover, mudança de provedor, gerenciamento da terceirização e insourcing dos serviços; 7) questões de segurança: negociação de níveis de confidencialidade a serem mantidos pelo provedor; 8) irreversibilidade da decisão de terceirização: o contratante perde sua infraestrutura técnica e humana para a realização do serviço; 9) problemas relacionados ao staff do contratante: a terceirização é percebida como uma ameaça aos empregos; e 10) falta de habilidade do provedor para se adaptar a novas tecnologias: o esforço para a atualização tecnológica não é recompensado e o provedor procura manter a tecnologia e os processos sem evolução. (JUNIOR, 2017, Pág. 236)

Para Kian (2006, Pág. 238), a terceirização não é uma “formula mágica que livraria a Administração Pública de todos os problemas administrativos com a vantagem (ilusória) da redução de custos e responsabilidades”, há que se analisar a conveniência e oportunidade para a contratação, com vistas à eficiência e atendimento ao interesse público, mesmo porque, existe a responsabilidade subsidiária do tomador do serviço em caso de inadimplemento de obrigações trabalhistas.

3. METODOLOGIA

Segundo Mynaio (2008, Pág. 44), o conceito de metodologia é abrangente e concomitante, é o caminho do pensamento que o tema ou objeto requer; como a apresentação adequada e justificativa dos métodos, das técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; e como a autora mesma denomina “criatividade do pesquisador”, ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações científicas. E a abordagem qualitativa se conforma melhor as investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos”, (MYNAIO. 2008, Pág. 57).

Optou-se pela pesquisa exploratória de campo, porque “As pesquisas exploratórias proporcionam ao pesquisador uma maior familiaridade com o seu problema de pesquisa ou fenômeno”. (GIL, 1989, p. 42 *apud* BIROCHI 2015, Pág. 49)

E como o objetivo da pesquisa é identificar as boas práticas que podem ser aplicadas na gestão contratos da Superintendência de Informática da Usina Hidrelétrica de Itaipu no Brasil, compreende-se que é a abordagem qualitativa que se aplicará ao estudo de caso, possibilitando desvelar o processo da gestão contratual, portanto, é através desta abordagem que é possível trazer para o universo da pesquisa análises entre sujeito e objeto, entre atores sociais e investigadores, entre os fatos e significados, entre estrutura e representações. (MYNAIO. 2008, Pág. 60)

O processo metodológico para elaboração da presente pesquisa foi dividido em cinco passos relacionados a seguir:

1º passo: foram elaborados os roteiros para entrevistas e pesquisa exploratória de campo e documental.

2º passo: Foram realizados levantamentos de documentos normativos institucionais e revisão teórica sobre gestão contratual e respectiva análise. Buscamos legislação, contratos vigentes e documentos formais de gestão utilizados na Itaipu Binacional para contratos cujo objeto está sendo executado com acompanhamento e gestão de empregados brasileiros.

3º passo: realização da entrevista que por fim acabou virando um formulário.

4º passo: análise dos dados levantados .

5º passo: elaboração da proposta de intervenção.

3.1. TIPO DE PESQUISA

A pesquisa exploratória de campo e documental por permitir a aproximação necessária a cerca do tema, problema e objetivos elencados.

A entrevista semiestruturada desenvolvida por meio da elaboração de um roteiro com questões subjetivas que permitissem responder aos objetivos geral e específicos para elaboração do trabalho de conclusão do curso.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Itaipu Binacional é uma Usina Hidrelétrica que atua na produção de energia. Iniciou sua operação, em 1984. É uma empresa binacional, que possui um Manual de Organização o qual “contém a indicação da estrutura e a descrição das atribuições específicas de cada unidade organizacional. Para cada Diretoria foi criado um volume específico, em que, para cada unidade organizacional, além de sua identificação, hierarquia, nacionalidade do titular e sigla, estão descritas as respectivas atribuições” (ITAIPU, 2012, Pág. 25). A figura 1, apresenta o organograma da empresa atualmente,

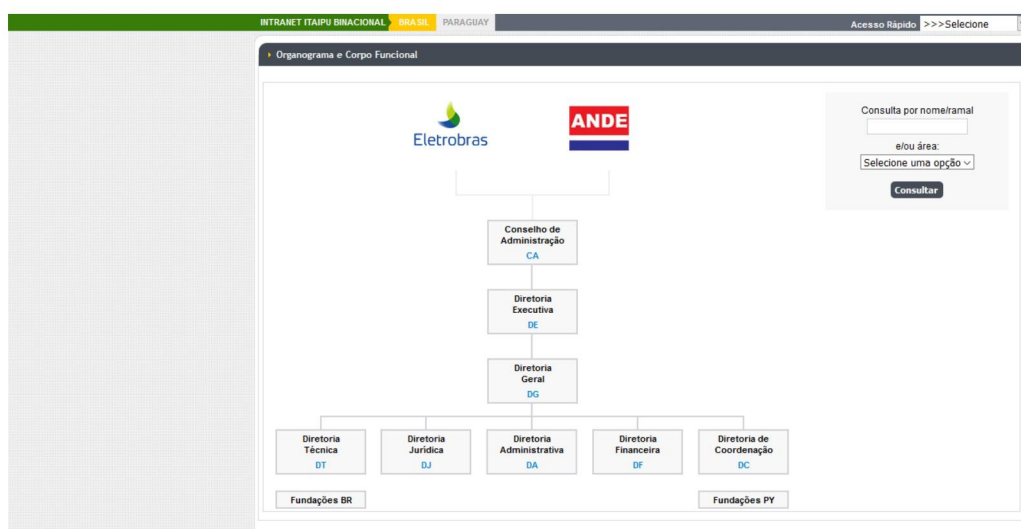


Figura 1: Organograma da Itaipu Binacional

Como o objeto deste trabalho refere-se a Superintendência de Informática da Itaipu Binacional, nos limitaremos a esta superintendência, que pertence à Diretoria Geral da empresa, tendo seus escritórios localizados em Foz do Iguaçu e Curitiba no Paraná no Brasil e Ciudad Del Este e Asunción no Paraguai, costuma-se chamar o lado brasileiro de margem esquerda e o lado paraguaio de margem direita. Esta superintendência tem brasileiros e paraguaios trabalhando nas mesmas áreas de atuação, portanto, é uma área considerada binacional, ou seja, que desenvolvem atividades por empregados de ambas nacionalidades.

3.3. UNIVERSO DA PESQUISA

O local de realização dos serviços é a Superintendência de Informática da Itaipu Binacional, em Foz do Iguaçu - Pr, Brasil. Foram selecionados um gestor de contrato dos seguintes departamentos SIP.GG, SIT.GG, SIP.GG e SIS.GG, todas pertencentes à Superintendência de Informática.

3.4. INSTRUMENTO UTILIZADO

Foram utilizados os seguintes instrumentos: Roteiro para Pesquisa documental e Entrevista Semiestruturada. Ver apêndice.

3.5. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Inicialmente houve a elaboração do projeto e respectiva aprovação da tutora da Pós Graduação. Em seguida ficamos aguardando a definição do orientador, ainda durante esta etapa iniciamos a pesquisa exploratória de campo e documental, visto que já havia contato com alguns documentos e acessos a informações devido ao trabalho assalariado desenvolvido por esta acadêmica nas dependências desta empresa.

Contudo, necessitava da autorização para elaboração do conteúdo do TCC. Foi necessário entrar em contato com a secretaria acadêmica da UAB em Foz do Iguaçu que intermediou o pedido de uma declaração da Coordenação do Curso pela UFPR para a apresentação ao Superintendente de Informática da Itaipu e assim poder formalizar a pesquisa.

O pedido de autorização para realização pesquisa foi solicitada no dia 12/02/2019 e aprovada na mesma data. O Termo de Livre Consentimento e o Roteiro para Entrevista Semi Estruturada

foram enviados por e-mail aos gestores selecionados, pois, não haveria tempo hábil para realização da entrevista gravada, transcrição das falas e análise dos dados, o que acabou se transformando em um formulário. Todos foram devolvidos por e-mail.

O Roteiro é composto de 05 questões subjetivas, o qual foi aplicado no período de 12 a 20/02/2019. Três termos foram devolvidos pessoalmente, e um por e-mail.

O Roteiro para a pesquisa exploratória de Campo e Documental foi elaborado com 04 questões e foi aplicado no período de 12 a 21/02/2019.

Ambos instrumentos desta pesquisa foram previamente analisados pelo orientador e nos próximos tópicos apresentaremos os resultados.

4. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Trataremos da Caracterização da Superintendência de Informática, descreveremos o fluxo do processo de Licitações e Contratos na Itaipu e a Gestão de Contratos no âmbito da Superintendência de Informática, bem como as dificuldades de gestão contratual e

4.1. SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA DA ITAIPU BINACIONAL

A Superintendência de Informática foi criada através da Resolução da Diretoria Executiva, RDE – 054/90 - 397 em 19 de julho de 1990, “ Criação das Superintendências de informática da ITAIPU, no Paraguai e no Brasil”. Posteriormente, a Resolução do Conselho de Administração - RCA/25/94: Regimento Interno da Itaipu Interno de ITAIPU, Art. 57, “s” estabeleceu que, “DIRETOR-GERAL BRASILEIRO E DIRETOR-GERAL PARAGUAIO. ATRIBUIÇÕES, DEVERES E OBRIGAÇÕES CONJUNTAS E SOLIDÁRIAS. O Diretor-Geral Brasileiro e o Diretor-Geral Paraguaio têm as seguintes atribuições, deveres e obrigações conjuntas e solidárias (...) coordenar o planejamento, o desenvolvimento, a implantação, a normatização do uso, a operação e a manutenção de sistemas e atividades de informática da Entidade”. No Manual da Organização (ITAIPU, RCA 011, 2006, Pág. 25), constam as atribuições dessa Superintendência, quais sejam:

ATRIBUIÇÕES:

1. Planejar, desenvolver, implantar, normatizar, coordenar o uso de equipamentos e programas de informática na Entidade e operar e manter os respectivos sistemas e atividades.
 2. Assegurar a qualidade e a segurança concernentes a sistemas e atividades de informática.
 3. Planejar e coordenar o desenvolvimento de estudos de tecnologia de informação, para sua aplicação na Entidade.
 4. Suprir os Diretores-Gerais com estudos técnicos e proposições sobre informática, de interesse para a Entidade.
 5. Orientar e administrar os seguintes órgãos subordinados:
 - Departamento de Planejamento de Sistemas e Administração de Dados –SIS.GG
 - Departamento de Desenvolvimento e Manutenção de Sistemas –SID.GG
 - Departamento de Produção e Suporte Técnico –SIP.GG
 - Departamento de Teleprocessamento e Microinformática –SIT.GG
 6. Fixar as diretrizes para as atividades específicas relacionadas com as funções das Divisões de Produção, Teleprocessamento e Microinformática, realizadas em Curitiba e Assunção.
 7. Exercer as “Atribuições Gerais e Comuns dos Níveis Gerenciais” descritas neste Manual.
- (*) A Superintendência de Informática é administrada em regime de co-gestão por dois superintendentes, um brasileiro e um paraguaio.

Dentre as atribuições desta Superintendência destaca-se a de provedora de soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação – TIC, que devido a dinamicidade tecnológica, demandas de novos sistemas informatizados para a gestão empresarial⁵, muitas vezes opta pela terceirização de serviços e outras formas de contratações, gerando instrumentos contratuais.

O direcionamento estratégico é alcançado através da implantação de um conjunto de Processos de Gestão de TI. Tais processos são baseados nas melhores práticas e em padrões internacionais, como Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit), Information Technology Infrastructure Library (ITIL) e Balanced Score-card (BSC); conceitos de melhoria contínua; gestão da infraestrutura e das capacidades organizacionais, da seleção adequada de fornecedores e parceiros e da Gestão de Contratos.

É atribuição da Superintendência de Informática atender às necessidades de Tecnologia da Informação nas diversas áreas de Itaipu, apoiando-as no alcance dos objetivos estratégicos traçados para empresa. O alinhamento de TI com as metas de Itaipu é alcançado através da participação da TI no cumprimento dos objetivos estratégicos da Entidade e dos programas que atendem a esses objetivos. (ITAIPU, 2010, Pág. 10)

Esta Superintendência tem atividades que são essenciais para manutenção da operação da usina, bem como, a disponibilidade de toda a infraestrutura de tecnologia da Informação para a empresa e demais colaboradores, muitos destes serviços são realizados através da contratação de serviços, consultorias e terceirização. Portanto, é imprescindível verificar como são realizadas estas contratações nesta Superintendência e como são realizada as respectivas gestão.

4.2. LICITAÇÕES E CONTRATOS E OS DOCUMENTOS NORMATIVOS QUE NORTEIAM A GESTÃO DE CONTRATOS NA SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA DA ITAIPU

A Itaipu Binacional tem uma particularidade em relação a Licitações e Contratos são regulamentadas através da Norma Geral de Licitações - NGL, que tem por finalidade estabelecer as

⁵ Segundo Relatório de Responsabilidade Social, publicado em 2017, “Todas as decisões relacionadas à gestão empresarial, ao planejamento da prestação de serviços de eletricidade, planos de auditoria, entre outros assuntos estratégicos são resultados de entendimentos e consenso entre os representantes brasileiros e paraguaios no Conselho de Administração e Diretoria Executiva. Em questões muito importantes, como a aprovação das Demonstrações Financeiras, há a exigência de prévios pareceres da Eletrobras e da Ande.

O Plano Estratégico compõe, junto com os planos táticos e operacionais, o Plano Empresarial, previsto no Sistema de Planejamento e Controle Empresarial (SPCE), que foi definido no regimento interno da Empresa como o modelo oficial de gestão da Itaipu.

No Plano Estratégico são definidos a Visão, as Políticas e Diretrizes Fundamentais e os Objetivos Estratégicos. Atualmente emprega-se como principal ferramenta para a elaboração e execução do plano, o Balanced Scorecard (BSC), no qual são definidos, além dos objetivos estratégicos, as metas e indicadores empresariais formalizados e publicados por meio das diretrizes táticas. Além do BSC, também são utilizadas as metodologias de Gestão por Processo e a Gestão de Projetos, que juntas suportam o plano operacional, que é definido em um horizonte de cinco anos e é composto por programas e ações onde são alocados os recursos financeiros”

condições e regras para a execução das licitações, aquisições diretas e convênios para contratações de obras, serviços, compras de materiais, equipamentos, componentes, acessórios, alienações e outras formas de destinação do uso de bens, no âmbito da ITAIPU, observados os atos constitutivos e normativos da Entidade. Portanto, a ITAIPU não é regida pela lei 8666/93, apesar da similaridade entre as legislações. A NGL está disponibilizada para pesquisa no site da ITAIPU, Portal de Fornecedores, no endereço: <https://portaldofornecedor.itaipu.gov.br/norma-geral-licitacoes-e-instrucoes-procedimento>.

Os processos de compras perpassam por áreas distintas da empresa até a sua finalização. A Diretoria responsável pelos processos de compras da empresa é a Diretoria Financeira, mais especificamente, a Superintendência de Compras, que possui as seguintes atribuições:

1. Planejar e executar a aquisição de materiais e equipamentos ou a contratação de serviços, requeridos pelos órgãos da Entidade.
2. Garantir o cumprimento, pelos fornecedores, das cláusulas contratuais do fornecimento de materiais e equipamentos e de prestação de serviços quando gestor do contrato.
3. Coordenar a normatização e propor procedimentos de aquisição para toda a Entidade.
4. Apresentar sugestões para desenvolver fornecedores no Brasil e no Paraguai para o suprimento de materiais e componentes importados de outros países.
5. Suprir a Diretoria Financeira com estudos técnicos e proposições por ela solicitados.
6. Orientar e administrar os seguintes órgãos subordinados:
 - Departamento de Planejamento de Suprimentos – COP.DF
 - Departamento de Gestão de Compras – COC.DF
7. Exercer as “Atribuições Gerais e Comuns aos Níveis Gerenciais” descritas neste Manual. (ITAIPU, RCA 026/06, Pág. 32),

Essa diretoria também possibilitou a implantação do sistema de Compras Eletrônicas, Pregão Binacional, atuando como um sistema de leilão reverso (ganha o fornecedor que oferecer menor preço) feito via internet. Esse portal na internet tem suas particularidades para atender licitações binacionais, o sistema é todo online, em dois idiomas: português e espanhol e em três moedas: real, guarani e dólar. Além disso, há compatibilidade de horários e feriados entre os dois países.

Visando a gestão financeira empresarial, bem como possibilitar o acompanhamento da execução orçamentária e acompanhamento contratual, em julho de 2006 foi implantado sistema “ERP SAP, um moderno sistema de controle integrado de gestão das informações econômico-financeiras da empresa, enquanto os projetos realizados pela empresa agora seguem a metodologia do PMI (Project Management Institute)”. (ITAIPU, 2014)

A Superintendência de Compras, também é responsável pela gestão do cadastro próprio de fornecedores; emissão dos instrumentos contratuais: Ordem de Compra – OC e Autorização de

Serviços – AS e a gestão das compras inferiores a U\$ 100.000,00 de equipamentos, componentes, acessórios, materiais. São considerados instrumentos contratuais na Itaipu, segundo a NGL,

INSTRUMENTOS JURÍDICOS

SEÇÃO I

DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 35. São instrumentos jurídicos utilizados pela ITAIPU: instrumentos contratuais e convênios.

§ 1º São modalidades de instrumentos contratuais: Contrato; Autorização de Serviços (AS); Ordem de Compras (OC); Ordem de Importação (OI); Ordem de Importação de Serviços (OISE); Ata de Registro de Preços; Apólice de Seguro; entre outros.

§ 2º São modalidades de Convênios: Convênio; Termo de Compromisso; Acordo de Cooperação; entre outros.

Constatou-se que as modalidades mais utilizadas na Superintendência de Informática são: Ordem de Compras - OC, Autorização de Serviços – AS, Contrato e Convênio. Também, foi possível constatar que o conteúdo dos instrumentos contratuais são padronizados pela Diretoria Jurídica, porém, somente contratações acima de U\$ 100.000,00 que o Contrato é emitido pela Diretoria Jurídica, especificamente pelo Departamento de Licitações e Contratos – JDC.JD. Os instrumentos contratuais, Ordem de Compras e Autorização de Serviço são emitidos pela Superintendência de Compras e o Convênio pela área requisitante.

Quanto às assinaturas dos instrumentos contratuais a Superintendência de Compras coleta para as modalidades as quais é responsável pela emissão e o Departamento de Licitações e Contratos pelos demais independente da área emissora.

A gestão dos instrumentos contratuais: Autorização de Serviço, Contrato e Convênio é de responsabilidade da área requisitante, o qual deverá designar o gestor contratual, eventual substituto e fiscais se necessário, o qual será tratado no próximo tópico.

Verificou-se ainda, que a Itaipu Binacional está sujeita a regras binacionais de fiscalização, Auditoria e mecanismos de transparência e acesso a informação especiais, decorrentes do Tratado Internacional que a criou e rege, por este motivo, referente ao Brasil, a ITAIPU não está submetida à jurisdição do Tribunal de Contas da União - TCU.

4.3. DESIGNAÇÃO DO GESTOR DE CONTRATO NO ÂMBITO DA SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA DA ITAIPU BINACIONAL

Posteriormente ao trâmite licitatório e a respectiva emissão do contrato e coleta das assinaturas dos representantes legais da Itaipu e Contratada. A definição do início do serviço e designação do

gestor é realizada pelo Superintendente de Informática em conformidade a DET/GB/0014/13, que estabelece “Delegação de competência aos Superintendentes e aos ocupantes de cargo de nível equivalente para designar os Gestores e os Fiscais nos contratos celebrados no âmbito da Diretoria-Geral (DG), Margem Esquerda”. Os critérios para indicação do gestor de contratos na Superintendência de Informática da Itaipu, segundo os entrevistados são:

- Sujeito 1: “por conhecer a tecnologia”.
- Sujeito 2: “Atender as necessidades e atribuições da área através de determinação gerencial”.
- Sujeito 3: “Diluição de contratos entre a equipe”.
- Sujeito 4: “por ter participado da etapa de especificação e aquisição do serviço”.

As respostas são convergentes com a NGL, Ip 18 - 8 que dispõe dos procedimentos para delegação do gestor contratual na Itaipu,

8. GESTÃO

8.1 A área gestora será definida no instrumento convocatório (Minuta de Instrumento Contratual).

8.2 A designação do gestor se dará pelo Diretor, Superintendente ou equivalente da área gestora.

8.3 A designação do Gestor recairá obrigatoriamente sobre empregados que tenham conhecimentos de gestão de instrumentos contratuais e noções gerais afins ao objeto contratado.

8.4 A ITAIPU deverá prover o gestor e o fiscal do instrumento contratual os meios e recursos suficientes para permitir a ambos o cumprimento das suas funções.

8.5 O gestor do instrumento contratual poderá solicitar a designação de fiscais ao superintendente, ou equivalente, da área gestora ou solicitante.

8.6 A escolha do Fiscal deverá recair sobre profissional que tenha conhecimentos específicos e perfil afins ao objeto contratado.

8.6.1 Excepcionalmente e em casos devidamente justificados, admitir-se-á contratação de terceiros para realização dos serviços de fiscalização do instrumento contratual.

Verificou-se que até janeiro de 2019 a Superintendência de Informática tinha 98 Contratos e Autorizações de Serviço vigentes de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação e Convênios, contemplando diversos objetos tais como: fornecimentos de equipamentos, componentes, acessórios, licenças de softwares de uso e desenvolvimento de sistemas personalizados, consultoria, sistemas de Informática, manutenção de infraestrutura de redes, telecomunicações e Informática. Para gerenciamento destes contratos foram designados 38 gestores brasileiros. Aplica-se também, nesta superintendência a delegação do eventual substituto e fiscais se necessário.

Lembramos que as Ordens de Compra não estão sendo contabilizadas, porque a gestão é da Superintendência de Compras, geralmente, abrange aquisições de equipamentos e periféricos de informática. A SI.GG, neste caso, elabora a documentação para formalização da compra, emite a requisição de Compra no sistema empresarial e a área de Compras tramita até a finalização/entrega.

Os empregados brasileiros realizam a gestão de contratos com empresas brasileiras, pois, há uma regra interna na Superintendência de Informática, onde, o gestor de um contrato com fornecedor brasileiro deve ser administrado/gerenciado por brasileiros e a mesma regra se aplica a fornecedores paraguaios, porém, verificamos que há caso de gestor substituto de nacionalidades diferentes, principalmente, quando os recursos financeiros são de ambos países.

Verificamos que a NGL é aplicada a toda a empresa, o documento é disponibilizado em Português e Espanhol, sendo legal essa prática na empresa, assim, a gestão pode ser desenvolvida por um gestor brasileiro e um gestor substituto paraguaio e vice e versa. Não nos ateremos a gestão pela margem direita/paraguaia, visto que os procedimentos internos podem variar devido a interpretações e fluxos distintos de aprovações.

Lembramos que as compras podem ser binacionais, ou seja, dependendo da modalidade definida pelo órgão de compras da empresa. Em caso de compra binacional, pode participar fornecedores brasileiros e paraguaios que atendam as regras de cadastro na Itaipu e habilitação constantes no edital, vence quem oferecer o menor preço.

Após o tramite licitatório a SI.GG recebe um cópia do contrato e deve providenciar a gestão contratual, a setor de Controle Orçamentário e Contratos⁶ emite uma mensagem eletrônica para o gerente da área requisitante da contratação em questão, esse gerente indica o gestor e o eventual substituto, fiscais se necessário e a data para o início do serviço (vigência contratual).

Na Superintendência de Informática, margem esquerda, ou seja, para contratos cujos gestores são brasileiros, a designação do gestor é realizada por meio do documento contratual denominado Ordem de Início de Serviço e Designação dos Representantes do Contrato, o conteúdo o qual tivemos acesso, descreve o objeto contratado, a identificação do número do contrato, vigência contratual e representantes da Itaipu: gestor, substituto e fiscais caso necessário. Também constam dois contatos para assuntos administrativos e financeiros, de forma a apoiar o gestor nas questões contratuais tais

⁶ Este é um setor informal, não aparece no organograma da empresa, está subordinada diretamente ao Superintendente de Informática brasileiro, está localizada em Foz do Iguaçu e responsável pelo controle e execução orçamentária, acompanhamento da execução financeira dos instrumentos contratuais, organização dos documentos para emissão das requisições de compras. A equipe é composta por: 2 administradores, 02 assistentes administrativos, 02 estagiárias e 1 menor aprendiz do Programa de Iniciação e Incentivo ao Trabalho. Essa área também é responsável por intermediar a resolução de questões contratuais com outras áreas da Itaipu, principalmente, Financeira, Compras e Jurídica.

como: rotina administrativa, orçamento, tributos, acompanhamento da execução financeira do contrato. Esse apoio administrativo e financeiro serve como subsídio para tomadas de decisões, porém, não exige o gestor de ter conhecimento destes temas, conforme a NGL, IP 18,

8.7 São atribuições e deveres do Gestor:

I – gerir em nome da ITAIPU, dentro do âmbito de sua competência, todas as questões relacionadas à execução do instrumento contratual;

II – ter conhecimento das regras e condições previstas na Norma Geral de Licitação - NGL, nesta instrução, no Caderno de Bases e Condições, do instrumento contratual e de seus anexos, especialmente as relacionadas (i) ao objeto, vigência e prazo de execução do instrumento contratual, (ii) à forma de fornecimento de materiais ou prestação de serviços, (iii) às obrigações da ITAIPU e da Contratada, (iv) forma e condições de pagamento, e (v) sanções contratuais;

III – tramitar a emissão da Ordem de Início dos Serviços/Fornecimento, quando aplicável;

IV - adotar as medidas necessárias, dentro do âmbito de sua competência, para garantir o cumprimento do instrumento contratual;

V – zelar pela correta aplicação dos recursos financeiros, na forma e condições acordadas, realizando a verificação da compatibilidade entre a execução do objeto e os pagamentos, conforme o cronograma físico-financeiro estabelecido;

VI - coordenar e controlar as tarefas de fiscalização da execução do objeto contratado com vistas a salvaguardar os interesses da ITAIPU;

VII – solicitar ao Diretor, Superintendente ou equivalente da área gestora ou solicitante, quando considere necessário, a designação de empregados da Área para auxiliar seus trabalhos, devendo instruí-los sobre as atividades a realizar e facilitando os meios necessários para o cumprimento de suas atribuições;

VIII – solicitar, quando considerar necessário, apoio técnico das demais áreas da ITAIPU, e inclusive consultoria externa especializada;

IX – manifestar-se sobre solicitações da contratada e, se for o caso, encaminhar o pedido - acompanhado da citada manifestação – à unidade organizacional competente;

X – manter arquivo dos documentos relacionados ao instrumento contratual (correspondências, atas de reunião, registro das ocorrências relevantes, faltas ou defeitos observados, medições apresentadas e pagamentos efetuados) em meios físico (em pasta específica) e/ou eletrônico;

XI – controlar o cumprimento dos prazos definidos no instrumento contratual, especialmente o da sua vigência, alertando às autoridades competentes quando necessário;

XII – iniciar o procedimento para aplicação de penalidades contratuais à contratada no caso de inadimplemento de obrigações, conforme Instruções de Serviços específicas;

XIII – em caso de inadimplemento do instrumento contratual passível de penalidade cadastral, notificar a área de compras para iniciar o procedimento, conforme Instruções de Serviços específicas;

XIV – atestar o recebimento, provisório e definitivo, das aquisições, obras ou serviços, nos termos disciplinados no instrumento contratual;

XV – receber e verificar todos os documentos contratualmente exigidos para pagamento e encaminhá-los a área responsável, exceto aqueles de responsabilidade de recebimento pelo almoxarifado (MT.DF), conforme Instrução de Serviço específica;

XVI – ajustar com o representante da Contratada as alterações na sequência da execução do objeto contratual, se necessário, dentro das bases e condições previstas no instrumento contratual;

XVII – comunicar a recusa de equipamento, material, documentação técnica ou fornecimento insatisfatório e exigir a sua correção na extensão considerada necessária;

XVIII – propor a suspensão da execução do fornecimento, em qualquer estágio, sempre que considerar a medida necessária à sua boa execução, comunicando imediatamente dita eventualidade ao gerente responsável da área gestora;

XIX - receber a solicitação de aditamento da Contratada e elaborar relatório técnico, encaminhando a documentação às áreas responsáveis para as providências cabíveis;

XX - emitir manifestação prévia acerca de eventuais pedidos de equilíbrio econômico

financeiro apresentados pela contratada, encaminhando para providências, conforme Instrução de Serviço;

XXI – comunicar formalmente à Contratada a ocorrência de irregularidades passíveis de penalidades fixadas no instrumento contratual ou na Instrução de Procedimento específica, indicando prazo para defesa;

XXII – providenciar, durante a vigência contratual, as medidas necessárias, em consulta com as áreas envolvidas no processo, quando cabível, para a formalização de Aditamentos assim que detectada a necessidade de alteração contratual e de forma antecedente à realização física de qualquer atividade relativa ao objeto do aditamento;

XXIII – providenciar a solicitação para a restituição ou liberação das garantias prestadas pela Contratada após o cumprimento das respectivas obrigações contratuais;

XXIV – efetuar a avaliação periódica da Contratada de acordo com seu desempenho, conforme critérios previamente definidos no instrumento contratual, com base na Instrução de Procedimentos específica;

XXV – remeter às áreas envolvidas informações que possam contribuir para uma melhor elaboração dos futuros instrumentos contratuais;

XXVI – providenciar as comunicações escritas entre a ITAIPU e a Contratada, relativas ao Instrumento Contratual, e esclarecer à Contratada que toda a comunicação entre as partes deverá ser realizada nos termos disciplinados no instrumento contratual;

XXVII – ter conhecimento dos termos da garantia financeira, obter parecer técnico da área financeira sobre a garantia, informar a seguradora quando houver aplicação de penalidade contratual e solicitar à área competente da ITAIPU a execução da garantia quando for o caso;

XXVIII – observar os prazos contratuais, principalmente os de início e encerramento, com vistas à adoção dos procedimentos prévios para tramitar aditamentos ou nova contratação, caso necessário, a fim de assegurar que a gestão contratual possa ser realizada de forma eficiente;

XXIX - exigir da Contratada o cumprimento das normas internas da ITAIPU e da legislação pertinentes à Saúde e Segurança do Trabalho durante a execução do instrumento contratual, solicitando apoio da equipe técnica da área de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho quando for o caso.

Conforme citado anteriormente, a NGL é similar a Lei 8.666/93 quanto às atribuições e responsabilidades da Administração Pública na gestão de contratos também percebe-se a semelhança. Porém, não há necessidade designação do gestor em Diário Oficial como na Administração Pública brasileira, na Itaipu, basta o envio de Correspondência à Contratada via superintendência, formalizando a designação e anexar uma cópia digitalizada no sistema SAP.

4.4. GESTÃO DE CONTRATOS NA ITAIPU E ALINHAMENTO COM AS BOAS PRÁTICAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A gestão de contratos envolve várias etapas até materialização do objeto contratado, destaca-se o papel gestor contratual como fundamental, pois, este realizará o acompanhamento do contrato, bem como, fiscalizará para que o objeto estabelecido no instrumento contratual seja entregue dentro dos prazos, que o planejamento orçamentário e requisitos contratuais sejam cumpridos. Na Administração Pública brasileira para que um contrato seja realizado dentro da legalidade, o gestor deve realizar a gestão seguindo os preceitos legais, principalmente, a Lei 8.666/93. Já na Itaipu o gestor é orientado a

seguir a Norma Geral Licitações - NGL, porém, devido a similaridade entre os documentos legislativos acabam gerando alguns alinhamentos entre elas. Assim, questionamos os gestores entrevistados sobre o que consideram como boas práticas na gestão de contratos, as respostas foram:

- Sujeito 1: “Garantir que as regras estabelecidas no contrato sejam cumpridas: acompanhar a contratação, a execução, garantir recurso financeiro para pagamento e entrega.”
- Sujeito 2: “Redação, Controle, Monitoramento, Encerramento.”
- Sujeito 3: “Exerço a gestão operacional dos contratos sob minha guarda, sendo assim limitado em conhecimento e alcance por estas atividades. Considero dentro deste escopo, como boa prática o real acompanhamento da execução do contrato para que a avaliação reflita a realidade, garantido que as condições contratuais sejam cumpridas.”
- Sujeito 4: “O estabelecimento de SLA com o fornecedor (prevista em normativo); o apoio que a área responsável pelos contratos presta para esclarecer dúvidas do gestor.”

Todas as respostas contemplam atribuições dos gestores, mesmo que o sujeito 3 se reconheça a limitação sobre as boas práticas, cita como realizar a gestão contratual de forma a assegurar que o estabelecido seja cumprido.

Ainda, visando entender esta similaridade entre os documentos que regem a Gestão Contratual na Administração Pública e na Itaipu, perguntamos ao sujeitos da pesquisa se estes consideram que a gestão de contratos na Itaipu está alinhada com as boas práticas da Administração Pública brasileira, vejamos as respostas:

- Sujeito 1: “Atualmente não tenho conhecimento sobre as melhores práticas em Administração Pública Brasileira.”
- Sujeito 2: “Sim, busca cumprir e estar alinhada a NGL que regulamenta o setor público, mesmo possuindo uma NGL própria.”
- Sujeito 3: “Pelo meu conhecimento limitado no assunto vejo que, apesar da Itaipu não estar sujeita diretamente às leis brasileiras que regimentam a administração pública brasileira, suas normas internas tendem a refletir as diretrizes inerentes a estas leis.”

- Sujeito 4: “Do ponto de vista de normativos, considero que a empresa possui boas práticas, porém, como não há uma verificação do trabalho do gestor, pode ocorrer de o gestor não observar os normativos na gestão de determinado contrato.”

A resposta do sujeito 1 alega o desconhecimento entre o que é aplicado na Itaipu e na Administração Pública brasileira, os demais sujeitos entendem que a ITAIPU tende a internalizar e aplicar em sua legislação o que é praticado a nível de federação.

4.5. DIFICULDADES PARA GESTÃO DE CONTRATOS NA SUPERINTENDÊNCIA DE INFORMÁTICA

Muitas são as dificuldades enfrentadas pelos gestores contratuais, durante a pesquisa exploratória de campo a fim de responder os objetivos propostos neste trabalho, observamos que os gestores contratuais da Superintendência de Informática da Itaipu em suas atividades buscam desenvolver suas atribuições, porém, enfrentam alguns problemas que podem influenciar na eficiência do que foi contratado e execução orçamentária. Os gestores escreveram quais as maiores dificuldades para gestão de contratos:

- Sujeito 1: “No contrato que faço a gestão, como é algo bem específico e técnico não temos dificuldade em realizar a gestão.”
- Sujeito 2: “Escassez de tempo para gestão devido as demais funções, atividades e atribuições técnicas do cargo.”
- Sujeito 3: “Conhecer todas as leis, normas e procedimentos que regem o tema de gestão de contratos.”
- Sujeito 4: “Os principais problemas encontrados referem-se à alguma omissão ou falta de um detalhamento maior na etapa de contratação. A etapa de especificação e contratação são muito importantes para se ter uma boa gestão do contrato. Detalhes esquecidos durante a contratação podem dificultar a gestão do contrato.”

Averiguando a relação de gestores de contratos da Superintendência de Informática, que é atualizada pela equipe da sala de Controle Orçamentário e Contratos da SI.GG no Brasil, verificamos que o sujeito 1 tem apenas um contrato sob sua gestão, já os demais sujeitos de pesquisa tem entre 02 e 04 instrumentos contratuais vigentes, considerando também os contratos no qual o sujeito é substituto. Além de realizarem a gestão destes contratos, os gestores desenvolvem suas atividades técnicas e operacionais, são profissionais da área da Informática, sendo, analistas de desenvolvimento de sistemas e suporte técnico e engenheiros.

Como citado anteriormente, na Superintendência de Informática o profissional que participa da elaboração documental para um edital de licitação, tende a ser designado gestor do contrato por conhecer a tecnologia e/ou serviços a serem contratados. Porém, além do conhecimento técnico operativo, é necessário também o conhecimento legislativo, pois a operacionalização de qualquer instrumento contratual, envolve observação e aplicação criteriosa de seus conteúdos, a fim de resguardar o direito e deveres dos envolvidos. Essa observação da legislação visa prevenir potenciais riscos para a gestão contratual, principalmente para a instituição e o interesse público, conforme destacado por Kian (2006) e Junior (2017).

Verificamos também, através da pesquisa de campo que a Superintendência de RH promoveu entre outubro e dezembro de 2018, Ação Educativa⁷ específica para Gestão de Contratos, cujo objetivo era “Compreender os procedimentos e normas internas sobre gestão e fiscalização de contratos no âmbito da ITAIPU BINACIONAL com vistas à melhoria da performance na atividade” com duração de 16 horas, a equipe de Gestão de Orçamentário e Contratos da Superintendência de Informática, por vivenciar diariamente as dificuldades enfrentadas pelos gestores sugeriram que todos os empregados brasileiros da SI.GG que são gestores de contratos participassem do treinamento e todos foram inscritos e realizaram o treinamento com seguinte programação:

- Requisição de compras.
- Especificação técnica.
- Avaliação do fornecedor.
- Calculadora do requisitante.
- CEF + Exigência de garantia.

⁷ Para a Itaipu, Educação Corporativa é um processo integrado de desenvolvimento de pessoas pautado na Gestão Orientada por Processos - GOP - e Gestão por Competências. O objetivo é desenvolver nas pessoas as competências essenciais para a execução da estratégia corporativa. O foco da Educação Corporativa ITAIPU é direcionado para o incentivo ao autodesenvolvimento e à aprendizagem colaborativa. (ITAIPU)

- Liberação de pagamento.
- Realização de pagamento.
- Aquisição direta - hipóteses de cabimento e instrução dos processos.
- Aditamento contratual: serviços, fornecimentos e obras não previstos inicialmente.
- Serviços de trato continuado.
- Prazo de vigência e prazo de execução.
- Revisão e reajuste.
- Penalidades contratuais e rescisão do contrato: cabimento e o processo de aplicação.
- Responsabilidades do gestor. (ITAIPU, 2018)

O curso disponibilizado, contemplou conteúdos específicos para os gestores de contratos, possibilitando ampliar os conhecimentos sobre a legislação, procedimentos e fluxo dos processos de contratação na Itaipu. Tornando a ação educativa apropriada ao desenvolvimento de tais atividades, porém, alerta-se sobre a necessidade de continuidade na oferta de treinamentos sobre o tema, além, de proporcionar fontes de pesquisa para o gestor sobre assuntos relacionados a gestão de contratos.

Quanto as dificuldades apresentadas devido aos esquecimentos são importantes ter uma rotina de registros e avaliação para além dos pagamentos, o objetivo é a atualização das especificações técnicas para evitar esquecimentos durante a elaboração dos documentos para o edital da contratação. Uma das formas de minimizar esse impacto é atender a Instrução de Serviço 03 da Itaipu que estabelece quais são os documentos de gestão contratual, quais devem ser arquivados no SAP ou enviados para o Centro de Documentação para fins de arquivamento e quais devem ser organizados pelo gestor e mantidos até a finalização do contrato.

5 DOCUMENTAÇÃO EXIGIDA PARA GESTÃO CONTRATUAL

5.1 São exemplos de documentos para gestão contratual, no Brasil, os seguintes:

- a) comprovante da realização das atividades, como relatório de atividade;
 - b) comprovante do atendimento a requisitos quantitativos, como relatório de medição;
 - c) comprovante de atendimento à requisitos qualitativos, como atestado técnico e/ou certificado de análise, conformidade, qualidade e/ou garantia;
 - d) comprovante de controle de cumprimento das obrigações trabalhistas e afins pela contratada, como planilhas auxiliares contendo: nome completo dos empregados da contratada designados para execução do objeto contratado, função exercida, dias efetivamente trabalhados, horas extras trabalhadas, férias, licenças, faltas, ocorrências;
 - e) comprovante da identificação de empregados da contratada designados para execução do objeto contratado, como a relação dos empregados e dos responsáveis técnicos pela execução dos serviços, contendo os seguintes dados: nome completo, cargo ou função, horário do posto de trabalho, números da carteira de identidade (RG) e inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), cópia da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), bem como dos exames médicos admissionais;
 - f) comprovante do controle de execuções por posto de trabalho, como demonstrativo de faturamento, discriminando detalhadamente os valores cobrados pelos serviços executados em cada posto de trabalho;
 - g) comprovante da emissão do relatório de dados estatísticos de mão de obra e acidentes dos empregados da contratada designados para a execução do objeto contratado, relativo ao mês da execução dos serviços, juntamente com a lista de empregados correspondente;
- Gestão contratual e Arquivamento de documentos
- h) comprovante do atendimento dos requisitos de sustentabilidade;

- i) comprovante dos registros de ponto dos empregados da contratada designados para execução do objeto contratado;
- j) comprovante de pagamento dos salários e adicionais conforme definido no instrumento contratual e no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) de todos os empregados da contratada designados para execução do objeto contratado;
- k) comprovante de pagamento das verbas rescisórias dos empregados da contratada designados para execução do objeto contratado, quando aplicável, incluindo:
 - (i) termos de rescisão dos contratos de trabalho dos empregados prestadores de serviço, devidamente homologados, quando for exigível pelo sindicato da categoria;
 - (ii) guias de recolhimento da contribuição previdenciária e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), referente às rescisões contratuais;
 - (iii) extratos dos depósitos efetuados nas contas vinculadas individuais do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) de cada empregado dispensado; e
 - (iv) exames médicos demissionais dos empregados dispensados;
- l) comprovante de fornecimento de vale-transporte e/ou recibo quitado referente à locação de ônibus para atendimento aos empregados da contratada designados para execução do objeto contratado, de acordo com os dias efetivamente trabalhados. Caso o fornecimento ocorra por via de cartão, aplica-se a exigência de cópia do cartão e do comprovante da recarga do mesmo pelo empregador;
- m) comprovante de fornecimento do vale alimentação e/ou vale mercado aos empregados da contratada designados para execução do objeto contratado;
- n) comprovante de fornecimento, quando aplicável, dos Equipamentos de Proteção Individual - EPI aos empregados da contratada designados para execução do objeto contratado;
- o) comprovante do pagamento do Plano de Saúde ou do Convênio com instituição de saúde;
- p) comprovante de pagamento do Plano de Assistência Médica, conforme condições explicitadas no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) da Categoria, vigente;
- q) comprovante de pagamento da Assistência Social Familiar, conforme condições explicitadas no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) da Categoria, vigente;
- r) comprovante de pagamento do Fundo de Formação Profissional, conforme condições explicitadas no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) da Categoria, vigente;
- s) comprovante de pagamento do seguro de vida individual dos empregados da contratada designados para execução do objeto contratado;
- t) comprovante de pagamento do seguro de vida em grupo (UPS), conforme condições explicitadas no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) da Categoria, vigente;
- u) comprovante da contratação de seguro garantia/garantias-financeiras;
- v) comprovante do recolhimento previdenciário ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS);
- w) comprovante da manutenção das condições de habilitação exigidas na licitação ou, quando for o caso, comprovante de atualização do cadastro na ITAIPU, de acordo com as previsões estabelecidas no item 3.3 da IP 02 - Cadastro;
- x) comprovante de entrega e recebimento de comunicado às respectivas Secretarias de Fazenda Federal, Estadual, Distrital e/ou Municipal, conforme legislação vigente, quanto à assinatura do instrumento contratual de prestação de serviços, em que empregados da contratada são designados para a execução do objeto contratado aplicável à empresas optantes do simples nacional;
- y) comprovante da aprovação pela ITAIPU de orçamentos de suprimentos a serem pagos pela ITAIPU como despesas reembolsáveis, desde que expressamente previsto no instrumento contratual;
- z) outros documentos a serem definidos pela área solicitante da contratação em conjunto com a Superintendência de Administração Financeira (AFCA. DF). (ITAIPU, 2017, Pág. 3-5)

Nota-se que são muitos os requisitos que envolvem a gestão documental, a SI.GG disponibiliza para armazenamento compartilhado pastas em seus Servidores, o Sistema Confluence/JIRA para registro de informações que também podem ser compartilhadas a critério do gestor e durante o

processo de aprovações dos documentos para compra, passa pela análise de todos os gerentes hierárquicos até chegar aos dois superintendentes de ambas as margens.

Posteriormente ao registro da Compra no Sistema SAP passa por novas aprovações, análise da área de compras e financeira, dependendo do valor por um grupo de trabalho composto por representantes da Superintendência de Informática, Jurídica, Financeira, antes da publicação do Edital. Percebe-se que não é um trâmite simplório, trata-se de várias mãos até a versão final dos documentos que compõe um contrato na ITAIU. Se há falhas na descrição dos serviços, SLA e demais requisitos contratuais não é culpa do gestor, pode significar que houve uma falha coletiva, por isso, conforme revisão teórica é necessário conhecer o objeto contratado e a legislação a fim de agir preventivamente em casos de omissão. Em caso de negligência, o caso deve ser avaliado pela gerência e consultas a área jurídica da empresa a fim de esclarecimentos, alternativas de tratamento do caso.

Contudo, o gestor acaba sendo o responsável pelos acertos e equívocos de um contrato, cabendo a este, estabelecer uma rotina de gestão que lhe forneça condições avaliar o seu desempenho neste trabalho que atualmente é muito importante para as instituições. Neste sentido, foi solicitado através do questionário, que os gestores informassem pelo menos 03 práticas que realizam na gestão contratual que consideram como fundamentais e que explicassem o porquê,

- Sujeito 1: “gerenciar os prazos e serviços acordados, registrar formalmente todas as atividades e acompanhar as renovações do contrato. Acredito que estas atividades ajudam a obter melhores resultados no produto final.”
- Sujeito 2: “Compreender, entendimento pleno do objeto, as obrigações, entregas, pagamentos e penalidades; Mensurar, verificação da viabilidade e capacidade de execução; Controlar, observação e cobrança dos níveis de serviços (SLAs) estabelecidos; Monitorar, acompanhamento de prazos, marcos e vencimentos; Coordenar, orientação das equipes e coordenação das atividades durante a execução do contrato.”
- Sujeito 3: “Avaliação do fornecedor e acompanhamento de execução do contrato.”
- Sujeito 4: “1- verificação dos serviços executadas em relação ao contrato (prazo, objeto do contrato ou entregável da fase do projeto; 2 – as

aprovações para pagamento acontecem em mais de um nível hierárquico;
3 – uso de sistema (SAP) para registro e acompanhamento do contrato;

Considerando as recomendações abordadas na revisão teórica neste trabalho sobre as boas práticas para a gestão contratual, as citações dos gestores pesquisados convergem para que a gestão contemple os requisitos de planejamento, acompanhamento da execução, avaliação e controle até a finalização do contrato.

Conseguimos identificar no Relatório da SI.GG produzido em 2010, ações por parte da Administração da Itaipu, que podem ser entendidas como sendo boas práticas para a gestão contratual, visto que tendem a aprimorar processos internos de gestão de contratos, recursos, prospecção e investimentos em tecnologias seguindo as tendências de gestão empresarial e tecnológica.

Porém, verificou-se também, que há um fracionamento de informações, cada gestor faz sua gestão de modo particular que administra a parte técnica do contrato, o histórico e o acompanhamento da execução financeira acaba sendo centralizado pela equipe de Controle Orçamentário e Contratos da SI.GG/B e nem sempre estas informações são compartilhadas, somente quando requisitadas a ambos.

4.6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Essa proposta de intervenção se justifica pela necessidade da realização da uniformização da gestão contratual que estabeleça parâmetros e que centralize e facilite as informações relevantes sobre o tema. Devendo estabelecer na rotina da gestão contratual: registros de informações e histórico do contrato, controle do que é realizado e o que está pendente; exigir ações por parte da contratada a fim de resguardar o interesse público; realizar os pagamentos conforme previsão e planejamento orçamentário; avaliar os serviços prestados e propor ajustes sempre que necessário; estabelecer uma base de conhecimento da legislação a respeito do tema; e transparência das ações do gestor de modo que qualquer nível hierárquico consiga acompanhar a execução do objeto, orçamento e procedimentos de penalização.

Relacionamos no quadro abaixo as dificuldades/problemas enfrentados pelos gestores e as recomendações para serem analisadas pela Superintendência de Informática a fim de minimizar os seus efeitos e assim estabelecer práticas alinhadas a boa gestão que visem a eficiência na aplicação dos recursos financeiros e humanos.

PROBLEMA	Proposta Técnica
<p>“Escassez de tempo para gestão devido as demais funções, atividades e atribuições técnicas do cargo.”</p>	<p>Estabelecer uma divisão das atividades nas Divisões da Superintendência de Informática de forma que não sobrecarreguem estes profissionais, uma vez que, a gestão de contratos demanda tempo.</p> <p>O gerente da área que é o responsável pela indicação, deve avaliar se o profissional que elaborou a documentação da contratação tem condições de ser gestor ou apenas fiscal dos serviços contratados.</p> <p>Para isso a gerência da Divisão deve ter mapeado os recursos humanos, qualificações profissionais, atividades realizadas por cada empregado, quantidade de contratos atribuídos a cada empregado.</p> <p>Com este mapeamento, a gerência terá condições de realizar uma distribuição equitativa das atividades da área e de gestão contratual.</p> <p>Poderão utilizar as ferramentas disponíveis na própria Itaipu ou solicitar apoio da área de RH da empresa para um trabalho mais elaborado e planejado em longo prazo, incluindo o desenvolvimento desses profissionais.</p>
<p>“Conhecer todas as leis, normas e procedimentos que regem o tema de gestão de contratos.”</p>	<p>Recomenda-se que a ITAIPU possa dar continuidade a ação educativa de incluir na Trilha de Aprendizagem⁸ dos empregados que realizaram o curso de Gestão de Contratos, novos treinamentos e materiais para uso corporativo sobre como proceder à prática dessas ações administrativas de gestão contratual.</p> <p>Neste caso, a área responsável pela alimentação e atualização das informações será o Departamento de Recursos Humanos, Divisão de Desenvolvimento de Recursos Humanos, porque dentre as atribuições desta Divisão está de “ 1. Planejar, coordenar, supervisionar e executar as atividades de desenvolvimento de pessoal.</p> <p>4. Realizar cursos e jornadas de interesse cultural e educacional para os empregados e seus dependentes.</p> <p>5. Pesquisar e avaliar os programas de treinamento e desenvolvimento existentes no mercado e analisar sua aplicabilidade na Entidade...” (ITAIPU, 2006, Pág. 13)</p> <p>Especificamente para os empregados da Superintendência de Informática, poderão ser disponibilizados inicialmente cursos: Gerenciamento de Projetos; Compreendendo o planejamento orçamentário da SI.GG; Procedimentos para elaboração de documentos para compras; Gestão de contratos: boas práticas.</p> <p>E que outros empregados também recebam estes treinamentos, visto que, agregam conhecimento e acabam renovando o quadro de gestores.</p> <p>O Prazo para realização dependerá da metodologia a ser aplicada pela área de RH da Itaipu, podendo ter módulos com cursos presenciais e online.</p>
<p>“Os principais problemas encontrados referem-se à alguma omissão ou falta de um detalhamento maior na etapa de contratação. A etapa de especificação e contratação são muito</p>	<p>Há várias ações que podem ser tomadas para a elaboração da documentação de um contrato:</p>

⁸ O novo modelo de Educação Corporativa integra novas formas de aprendizagem e permite aos empregados o protagonismo de seu aprendizado, com todo o suporte tecnológico, teórico e prático necessário.

importantes para se ter uma boa gestão do contrato. Detalhes esquecidos durante a contratação podem dificultar a gestão do contrato.”

1. Realização de pesquisa sobre o objeto contratado.

Externamente: a busca poderá ser feita através de sites de instituições governamentais que disponibilizam os editais de licitação.

Internamente: histórico de contratações anteriores na própria Itaipu.

2. Planejar a contratação com antecedência.

O gestor contratual pode registrar suas dificuldades, avaliações, atividades a partir da criação de uma página no Confluence e ir editando na medida em que avance a execução do contrato, podendo inclusive compartilhar e permitir a edição pelos demais envolvidos nas atividades relacionadas ao contrato. Este sistema ainda guarda todo o histórico de mudanças. É uma alternativa viável, econômica, funcional e acessível, visto que, poderá ser consultada a qualquer momento.

Na Superintendência de Informática já existe um Sistema para registro de atividades que é o Confluence/Jira. Este Sistema funciona como um portal, nele o usuário consegue criar páginas e também utilizar como repositório de informações administrativas e técnicas da área.

Todos os empregados da SI.GG tem acesso e obrigatoriamente utilizam esse espaço para registro de atividades e aprovações da documentação de Compras previstas no Orçamento Anual.

Recomenda-se a divulgação desse espaço para uso e edição dos documentos para Compras desta Superintendência.

A SI.GG pode enviar e-mail reforçando que o espaço deve ser utilizado pelos gestores de contratos.

3. Consultas as áreas Jurídica, Financeira e Administrativa.

O empregado também poderá realizar consultas a outras áreas da Itaipu sobre assuntos relacionados a contratação. Os pedidos podem ser formalizados através dos Superintendentes ou por e-mail corporativo através do contato direto entre empregados das áreas envolvidas.

5. CONCLUSÕES

Foram identificadas por meio da revisão teórica e acesso aos conteúdos de documentos legislativos da Administração Pública brasileira e na Itaipu, bem como, da coleta de informações e observações realizadas a partir da pesquisa, que, boas práticas na gestão de contratos, determinam uma gestão contratual eficiente, estabelecida através do conhecimento do objeto contratado, exigência do cumprimento fiel dos requisitos estabelecidos no contrato, aplicação dos preceitos legislativos vigentes e controle da execução orçamentária do contrato.

Apesar da Itaipu dispor de legislação própria, as atribuições dos gestores são similares a Lei 8.666/93. Percebe-se que todo o trabalho que envolve a gestão contratual estará diretamente ligada a qualidade da execução dos serviços, ou seja, a entrega do que foi estabelecido em contrato. Caso a execução dos serviços não seja satisfatória, o gestor deve tomar as medidas legais para regularização da situação, aplicação das penalizações previstas e/ou rescisão contratual, a fim de proteger o erário e interesse público.

No entanto, a presente pesquisa demonstrou que na Superintendência de Informática da Itaipu, existem algumas questões apresentadas pelos gestores que necessitam de ações de melhorias nos processos internos e otimização no uso de ferramentas corporativas, por este motivo, elaborou-se a proposta de intervenção em cima das dificuldades apresentadas pelos gestores entrevistados.

Esses profissionais da área de Informática além de desenvolverem seus conhecimentos técnicos e operativos, passam a desenvolver as atividades de gestão contratual, que exige conhecimento da legislação de contratos, neste sentido, antes da designação é necessário desenvolver essa competência de gerenciamento e organização para gestão de contratos de forma que o profissional não se sinta despreparado para esta atividade e outros sobrecarregados devido a concentração de contratos em empregados mais experientes.

Além disso, os profissionais demonstraram que realizam a gestão contratual de acordo como a Norma Geral de Licitações da Itaipu, cumprindo a norma, observa-se que estes estão realizando as boas práticas estabelecidas internamente. Contudo, como verificamos durante a revisão teórica e análise dos dados da pesquisa, não há muitas diferenças entre a Lei 8.666/93 e a NGL, logo, é importante que os gestores da Itaipu busquem nos Acórdãos do TCU e documentos disponibilizados por instituições públicas, como ENAP, referências de gestão contratual a fim de apropriar-se desses conteúdos para revisão e aprimoramento de suas práticas de gerenciamento.

6. REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Fernanda Caldas de. Aldaíza. Consultoria empresarial de Serviço Social: expressões da precarização e da terceirização profissional.. **Revista Serviço Social e Sociedade** nº 118, São Paulo: Cortez, p. 318-338, abril/junho. 2014.

BIAVASCHI, Magda Barros; DROPPA, Alisson. **A Historia da Sumula 331 do Tribunal Superior do Trabalho: A Alteração na Forma de Compreender a Terceirização**. Dossie: Classes Sociais e Transformações no Mundo do Trabalho. Mediações, Londrina, v. 16, n.1, Pág. 124-141. Jan/Jun de 2011. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/9657/8494>. Acesso em: 25 jan. 2019.

BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Departamento de Ciências da Administração/UFSC, CAPES : UAB, 2015.

BRASIL. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm

ENAP. Araujo, Anderson de Souza. Programa DGTI: **Módulo 1 - GCTI - Gestão de Contratos de TI**. Brasília, 2015.

GOIAS. MANUAL PARA OS GESTORES DE CONTRATOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL. Disponível em: <http://www.controladoria.go.gov.br/cge/wp-content/uploads/2013/04/ManualGestoresContratosAdmEstadual.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2019.

GUARDA, Graziela Ferreira; OLIVEIRA, Edgard Costa; JUNIOR, Rafael Timoteo de Souza. **Análise de Contratos de Terceirização de Ti na Administração Pública Federal sob a Ótica da Instrução Normativa Nº 04**. Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia. IX SEGeT 2012. Pág. 229-255. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/45416484.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2018.

ITAIPU. **Instrução de Serviço 03**. DET/JE-JD/2017. Disponível em: <http://intranetbr/docsib/DETS/DETs2017/Anexo-det-je-jd-00417.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2019.

_____. **Manual da Organização: Superintendência de Informática**. RCA 011/06 de 28 de julho de 2006. Volume 1/7. Disponível em: <http://intranetbr/docsib/instituc/ManualOrganizacao.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2018.

_____. **Manual da Organização: Superintendência de Compras**. RCA 028/06 de 05 de dezembro de 2006. Disponível em: <http://intranetbr/docsib/instituc/ManualOrganizacao.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2018.

_____. **Norma Geral de Licitação**. Disponível em: <https://portaldoforneecedor.itaipu.gov.br/norma-geral-licitacoes-e-instrucoes-procedimento>. Acesso em: 23 out. 2018.

_____. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>. Acesso em: 19 dez. 2018.

_____. **Plano Estratégico 2018-2022**. Disponível em: <http://intranetbr/docsib/RCAs/Rcas2017/AnexoRca04017.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2018.

_____. **Relatório da SI**. Disponível em: http://intranet/relatorio_SI.pdf. Acesso em: 19 dez. 2018.

_____. **Relatório da Sustentabilidade 2017.** Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/responsabilidade/relatorios-de-sustentabilidade>. Acesso em: 21 fev 2019.

JUNIOR, Pedro J. de Moura. **Terceirização como Estratégia de Gestão do Conhecimento.** Cad. EBAPE.BR, v. 14, nº2, Artigo 3, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2016. Cad. EBAPE.BR, v. 15, nº 2, Artigo 3, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2017. Pág. 229-255. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v15n2/1679-3951-cebape-15-02-00229.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2018.

KARDEC. A. CARVALHO. C. **Gestão Estratégica e terceirização.** Rio de Janeiro: Qualitymark.2002

MALMEGRIN, Maria Leonídia *Gestão operacional* / Maria Leonídia Malmegrin. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

MINAYO. Maria Cecília de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.* 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

Santos, Rita de Cássia. **Plano plurianual e orçamento público.** Rita de Cássia Santos. – 3. ed. rev. ampl. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES: UAB, 2015. 189p. : il.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. *Gestão logística.* – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012

_____. **Gestão logística.** Rodrigo de Alvarenga Rosa. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.174p. : il.

SÃO PAULO. **Boas Práticas na Elaboração e Gestão de Contratos e Esps.** Guia Rápido. PRODESP TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO. Publicado em abril de 2017. Disponível em: <http://www.prodesp.sp.gov.br/clientes/guia-boas-praticas-2016.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2019.

APENDICE 1 – INSTRUMENTO DE PESQUISA

ROTEIRO PARA PESQUISA DOCUMENTAL

Acadêmica:	Alexandra Elisa Severo
Objetivo Geral:	Identificar as boas práticas que podem ser aplicadas na gestão contratos da Superintendência de Informática da Usina Hidrelétrica de Itaipu no Brasil.
Fontes para pesquisa	- documentos normativos institucionais, legislação brasileira, contratos vigentes e respectivos documentos de gestão e a literatura
Local:	Superintendência de Informática da Itaipu Binacional – SI.GG/B

Qual documento normativo que deu origem a Superintendência de Informática da Itaipu?

Identificar quais são os critérios para indicação do gestor de contratos na Superintendência de Informática da Usina Hidrelétrica de Itaipu segundo a norma vigente?

Identificar os documentos normativos que norteiam a gestão de Contratos na Superintendência de Informática da Itaipu.

APENDICE 2 – INSTRUMENTO DE PESQUISA

ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA

Acadêmica:	Alexandra Elisa Severo
Objetivo Geral:	Identificar as boas práticas que podem ser aplicadas na gestão contratos da Superintendência de Informática da Usina Hidrelétrica de Itaipu no Brasil.
Sujeitos de pesquisa:	Gestores de contrato dos seguintes departamentos SIP.GG, SIT.GG, SIP.GG e SIS.GG da Itaipu Binacional.
Sujeito nº	() Gestor () Gestor substituto

Na sua opinião por que você foi designado para realizar a gestão de contratos?

Na sua opinião quais são as maiores dificuldades para realização da gestão de contratos?

O que você considera como boas práticas na gestão de contratos?

Você considera que a gestão de contratos na Itaipu está alinhada com as boas práticas da Administração Pública brasileira? Justifique sua resposta.

Cite pelo menos três práticas que realiza na gestão contratual que considera como fundamentais e explique por quê?